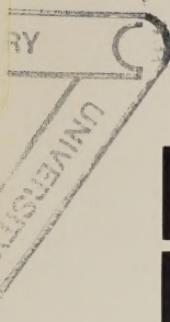




Employment and  
Immigration Canada

Emploi et  
Immigration Canada

CA 1  
MI  
- 79 P26



# People Planning

A Guide  
for Employers



Progress  
Production  
Profit

©Minister of Supply and Services Canada 1979  
Cat. No. MP43-74/1979  
ISBN 0-662-50247-7

## Contents

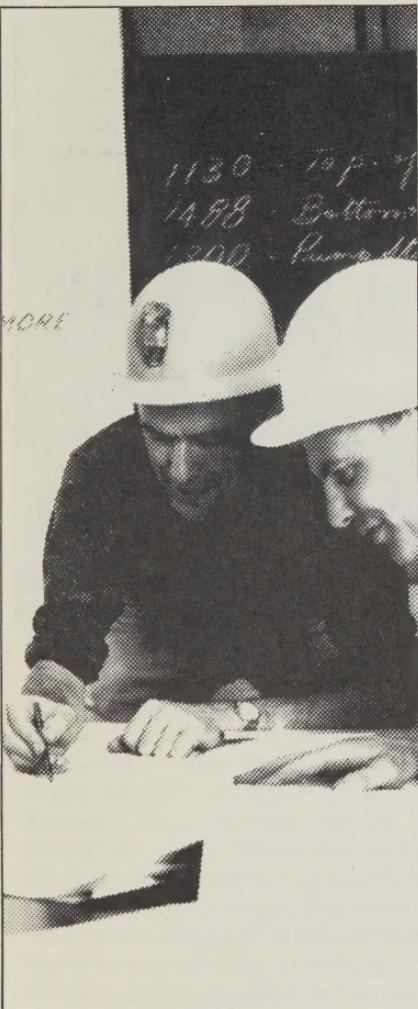
CA 1  
MI  
-79p2b

	Page
1 Without people where would your company be?	1
2 It begins with awareness	3
3 Early planning — the key Why planning pays	5
4 The search for skills — organized recruiting Canada Employment Centres (Manpower Services) Private employment agencies Advertising Upgrading workers from your own shop Women workers New graduates A flexible approach	7
5 Good hiring practices — a must for successful recruiting About accurate job summaries About job barriers About discrimination	9
6 Keeping the good workers you have Job satisfaction . . . how some employers worked it out Promotion Job security	11
7 The clincher	15
8 A last word on people and planning	17

Employees — in the right quantity and of the right quality — play as great a role in the success of a business as the location, equipment, or product. Yet employers often leave the plans for hiring capable, responsible employees to the last moment.

# Without people where would your company be?

1



There is one thing machines won't do. Run people. It always has to be the other way around. And when you haven't the competent people to run the machines, production stops.

Success in ensuring the right number of trained employees to keep a business moving smoothly is frequently difficult to achieve. The key lies with planning.

People planning is not new, although the term itself may be. High productivity — the first concern of every business — has always been largely dependent upon an employer's skill in:

- ... recruiting competent people;
- ... training them; and
- ... keeping them on staff.

That, simply, is what people planning is all about.



People planning is not some hazy concept that managers approve and then forget. It requires concentrated study and action — objectives must be set, alternatives considered, options selected, resources allocated, and the plan implemented.

It must be approved and fully supported by top-level management, and it must be made the responsibility of a specific person or group of people within an organization.

Realizing that your company's success or failure depends upon the effectiveness and availability of qualified people is the first step. Then it helps to take a long, hard look at your personnel situation now, and as far ahead as you can see. Look, too, at the general condition of the labour market.

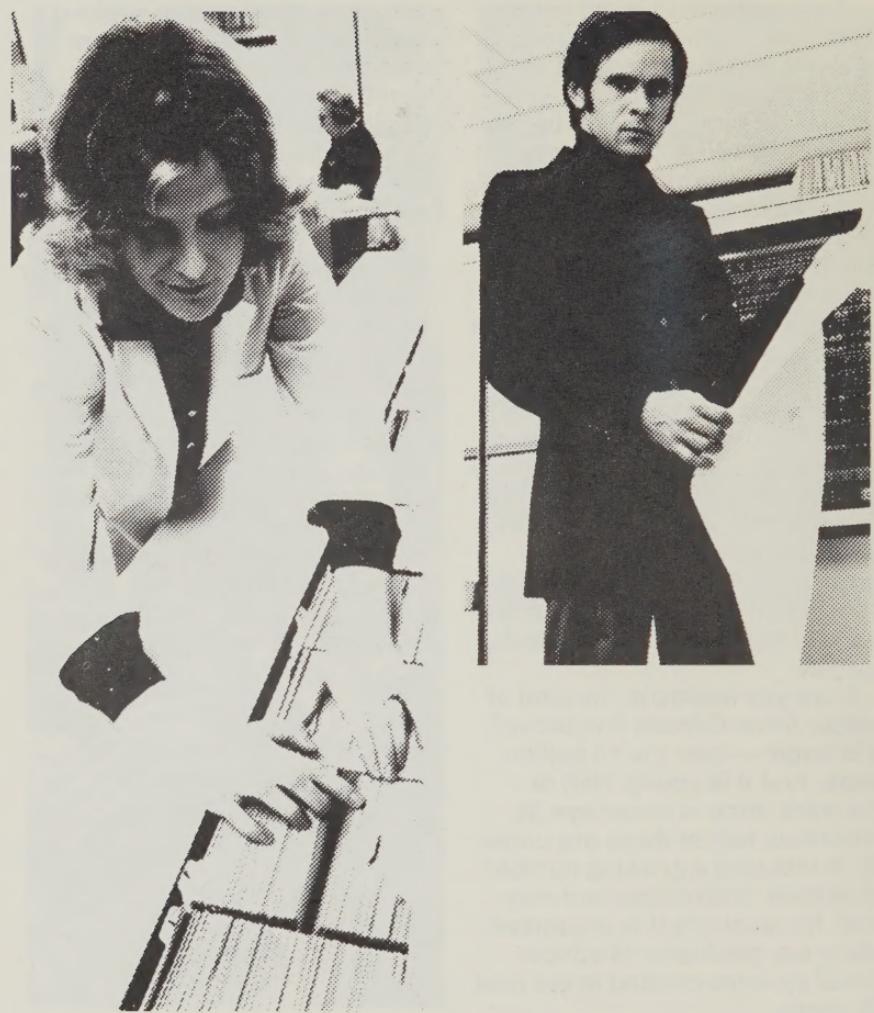
*Have you looked at the kind of labour force Canada has today? It is large — over the 10 million mark. And it is young. Half of the work force is under age 35, and about half of these are under 25. It includes a growing number of women, both single and married. Increasingly it is urbanized. Many are graduates of educational systems created in the past 15 years.*

*And, as most employers have realized, there has been a change in the attitude of the work force. The 1970s have brought a rejection of traditional, unquestioned*

authority. Workers are seeking more meaningful involvement in decision-making, and more corporate concern for social problems. There is a greater interest in personal fulfillment and self-realization. Employees want achievement — not only a job and a pay cheque. There are strong social pressures for closer interaction of individuals and organizations.

These changes have been accompanied by an explosion in knowledge, instant communications, rapid technological change, and difficult social, political and economic problems.

The challenge for employers is to understand these changes, assess their implications, and respond by doing positive and reasoned planning.



The best time to start planning for future staff is now. To get started, you will need all the information you can gather. In addition to your own staff profiles and projections, it is important to collect and maintain up-to-date information on the labour force in your area. And it helps to know the supply and demand situation by occupation and industry for your own and other geographic areas. Your local Canada Employment Centre (Manpower Services) has information to help you do this.

A look at the future needs of your company can be made more effective by consulting reports and studies on projected trends or changes in the work force. You may be alerted to an impending shortage that will affect your operation and permit you to train workers or make other preparations to meet the shortage.

Developing an inventory of qualified people — both new graduates and workers experienced in the skills you need — is another step in the manpower planning process.

In some instances, people planning cannot be effective without the co-operation and assistance of the appropriate labour union or government department or agency. You may want to use these resources. On the other hand, you may wish to consult private agencies specializing in people planning and personnel matters.

### **Why planning pays**

The most obvious benefit of long-range planning is that you can systematically and unhur-

riedly choose the person best suited for each job you are offering and not be pressured into selecting less satisfactory employees to fill urgent needs.

In well-matched job/worker situations, you benefit. Job satisfaction means reduced staff turnover, and long-term, experienced workers mean expertise and stability in production.

**Frequent changes of staff can be far more costly to your business than an ill-functioning machine. For this reason, happy, experienced and competent employees are as good as money in the bank.**

## **Looking at your situation**

### *Do you really need a people planning program?*

To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you keep a people resources inventory?
- Do you know the level and variety of skills of the workers you have on staff?
- Do you know the staff you will need in two months, six months, one year, five years?
- Do you have someone in your business who knows all about your manpower resources and needs and who attends meetings when company decisions are made?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about people planning.



# The search for skills-organized recruiting

# 4

Some employers seem to have more luck than others in attracting and keeping workers. But is luck really involved?

Not according to social scientists. Enthusiasm and the high productivity that employees yield are the sure, predictable results of skillful planning followed by systematic recruitment and management.

When you look for workers, you probably use one or two of the following recruiting methods — maybe a look at some other ways will suggest a new source of manpower for your company.

Whether you recruit and hire workers yourself or have a personnel office to perform these functions, it's a good idea to keep these methods in mind.

## **Canada Employment Centres (Manpower Services)**

The Canada Employment Centre (Manpower Services) in your community can play an important role by selecting, prescreening, and referring qualified workers to you or your personnel officers.

So, organized recruiting can begin with a call to your local manpower office. The right worker may already be registered and waiting for just the job you are offering. If not, your manpower employment specialists can reach out to find not only local workers, but through electronic communications and a network of manpower offices, workers in other areas across Canada.

If you choose, job vacancies listed with manpower offices can be displayed in their Job Information Centres, and passed along to certain other public

offices for wide exposure to job seekers. Manpower office interviewers then pre-screen each applicant and send you only the number of applicants you request. There is no charge for this service.

## **Private employment agencies**

On the other hand, private fee-charging employment agencies should not be ignored. If such an agency finds a conscientious, efficient worker for you, your cost will be repaid many times over in the form of increased production.

## **Advertising**

When considering advertising, don't forget your daily or district newspaper, neighbourhood circular, or even notice boards in shopping centres.

To obtain workers with specialized skills, try advertising in professional and trade journals.

## **Upgrading workers from your own shop**

If you require specialists you may find them in your own company. Additional training or retraining may be all some of your present employees need to qualify for more specialized work. Training or retraining workers not only meets your recruitment needs, it also makes employees feel that they are part of the company and that you care about them as individuals. Costs of such training can often be shared under the Canada Man-

power Industrial Training Program. Ask your manpower office for details.

### **Women workers**

The 'right man' for your job might, in fact, be a woman. Couldn't a woman perform the required job tasks as well as a man? One-third of the national work force is female, and it has been found that this third is the more highly educated.

### **New graduates**

Is the community college or university in your area teaching skills necessary for your business? If not, why not introduce yourself to the administrators? They may welcome the opportunity to discuss your training needs and include course material to produce graduates who meet your requirements.

### **A flexible approach opens the door to untapped sources of workers**

- Many mothers would be eligible and eager applicants if day care services were provided for their children.
- Physically or socially handicapped people would probably welcome a chance to train for work in your company.
- Offering flexible hours, redesigned or shared jobs, a compressed work week, or profit-sharing may attract others.

### **Looking at your situation**

*Do you really need a new look at your recruiting procedures?*

To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you use the various available sources for recruitment of workers, e.g., manpower offices, advertising, new grad-

uates, referrals from present workers, private employment agencies, unions?

- Have you ever calculated the costs and benefits of using these various recruitment sources?
- Do you liaise with high schools, colleges and universities?
- Do you communicate with professional associations or other groups of business people with similar interests and problems for co-operative efforts in meeting manpower needs?
- When you're hiring workers, do you consider such groups as youth, women, native people, older workers, handicapped people?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about revamping your recruitment rules. Skillful recruiting is an important part of people planning.

## Good hiring practices – a must for successful recruiting

5



Another important step in people planning is to look at your company's hiring practices. Have you considered the importance of accurately describing the job you want filled, and the restrictions that are caused by artificial job barriers and discrimination?

### **About accurate job summaries**

A basic prerequisite for attracting suitable employees is to describe the job realistically and to offer adequate pay.

The more clearly you detail the job, the more chance you will have of attracting just the right worker. In the long run, this will save you both time and money because you probably won't need to fill the job again in the near future. And your new worker will know exactly what is expected on the job.

### **About jcb barriers**

Many employers unintentionally and often unknowingly erect job barriers. Some of these include: inflated educational requirements; over-emphasis on job experience; age and sex discrimination; bonding; restrictive personnel testing and health requirements.

As an employer, do you find it difficult to understand why unemployed people in the following situations would not apply when all they had to do was get more education, a haircut, a car and a spouse?

- The president of a major municipal bus line company complained about the difficulty in recruiting new drivers. Investigation showed that several years earlier, when workers were plentiful, the company raised the educational require-

ment to grade 12 in order to screen out the many applicants. Years passed, the labour scene changed, but the policy didn't. The president acknowledged there was little in the grade 11 and 12 school curriculum that contributed to a person's ability to drive a bus. By reverting to the previous grade 10 level requirement, the company secured a good supply of potential employees.

- An employer with a number of chicken farms needed someone to go to each farm and clean the chicken houses. The pay was adequate, but the employer insisted on several conditions: the employee had to be at least 25 years of age (eliminating Canada's largest group of unemployed), have short hair (eliminating about 80 per cent of the labour force under 30), possess a car, and be married.

### **About discrimination**

As an employer, you should watch for discriminatory practices that may creep into your hiring process. Discrimination in employment because of race, national origin, sex, religion, and in some cases, age, is not only morally unacceptable, but also unlawful. Your manpower office can provide literature on legal obligations when hiring — per-

haps making you aware of some practices you did not know were unlawful.

### **Looking at your situation**

*Are there ways that you could improve your company's hiring practices?*

To help you decide, ask yourself these questions:

- Do you have explicit personnel policies?
- Are your hiring, screening and selection practices realistic in terms of the actual job to be done and conditions of the labour market?
- Do the jobs you offer provide the necessary incentives to attract and keep the workers you want?
- When was the last time you reviewed your hiring policies to remove any barriers in attracting new employees?
- When hiring, do you publicize the 'fringe' benefits you offer?
- How realistically do you describe the job to possible employees?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about your hiring practices. Good hiring practices are an important part of people planning.

# Keeping the good workers you have

6



Much is heard of preventive maintenance of machines to ensure their trouble-free operation. Less is heard of preventive action to ensure employees' job satisfaction and high production.

Many successful employers periodically review each employee's job to see how that position could be made more interesting and challenging. Boredom can often be diminished by altering a repetitive step in the operation to include other job elements. Could employees exchange some duties or responsibilities — or even rotate from one job to another?

Such exchanges are not without benefit to the employer. A second person learning a task will sometimes discover a more efficient way of performing the operation. Furthermore, when one employee is ill or on holiday, the other employee can handle the more important elements of both jobs.

## **Job satisfaction — how some employers worked it out**

- A garment company was suffering from acute staff shortages. Stiff competition for experienced staff in the garment industry meant a high turnover and loss of experienced workers. Moreover, the piece-work method was monotonous and repetitive, contributing further to loss of workers and difficulty in getting new employees. The company responded by putting workers on hourly rates of pay to spur production, and by dividing staff into teams responsible for complete production of specific articles. It also implemented

an extensive training course, teaching operators to do all the team tasks. This gave the staff some job variety and a feeling of involvement, while simultaneously eliminating bottlenecks in production when one team member was absent. Labour turnover dropped dramatically in a year and production increased 40 per cent with no additions to the work force.

- A dynamic electrical company with a highly educated staff mostly under age 30, maintains remarkable labour stability. When contracts end and production decreases, staff is offered training opportunities rather than layoffs. Moreover, when the plant first opened, it retained a personnel officer a year in advance of actual production. Some \$500,000 was spent in recruiting and training highly qualified staff and a special six-week course was set up to prepare workers for their upcoming jobs.
- A major steel company, operating in a steel-oriented city where job competition among companies is keen, has no union yet always has a waiting list of potential employees. The company has an extensive range of employee benefits, a profit-sharing plan, organized recreation, training courses for both supervisors and senior management, and most important, a recruitment system that doesn't impose unnecessary artificial barriers. "We would sooner have someone with grade 8 and the right attitude

than a Ph.D. with the wrong one," says the company personnel staff.

### **Promotion**

Competent, ambitious employees expect promotion, and if they don't receive it in one job, they will look elsewhere. If skill retraining is a hurdle that prevents your workers from filling more advanced positions in your company, the Canada Manpower Industrial Training Program may be able to help out with your training.

The manpower office nearest you will welcome your training proposal, or in the absence of a definite proposal, will provide suggestions on the best way to help your employees fulfil their greatest potential.

### **Job security**

Despite the most skillful market forecasting, there periodically may not be enough work to keep all employees busy. As an alternative to layoffs you might wish to switch to a shorter work week for all employees. By doing so, you preserve your investment in your workers, indicate your concern for their welfare, and may even strengthen their loyalty to your company by involving them in your good times and bad.

Similarly, a change in production methods or indeed, even a change of product, might make layoffs seem inevitable. In these instances, and in a great variety of other situations that threaten the continued employment of your staff, the Canada Manpower Consultative Service can provide you with a knowledgeable appraisal of the problem, suggest solutions, offer financial incen-

tives, and arrange training or other manpower programs as required. Information on this service is available at any manpower office across the country.

### **Looking at your situation**

*Is there anything more you can do to keep the good workers you have on staff?*

To help you decide, ask yourself these questions:

- What image or reputation does your company have in the community?
- Are your wages competitive?
- Are your working conditions adequate?
- Have you ever determined the cost of losing an experienced worker?
- How good are your in-house training programs?
- Do you take into account the personal ambitions and preferences of your workers?
- Do you provide incentives for your employees to take outside training courses related to their jobs?
- Do you provide any social or recreational activities?
- Are your first-line supervisors well-trained and proficient in the human relations aspects of their jobs?
- Do you have a formal mechanism for obtaining suggestions and feedback from your employees?

... If you aren't happy with the answers you come up with, now may be as good a time as any to do something about improving your chances of keeping good employees. Maintaining an experienced and competent staff makes your people planning a lot easier.





Many people think good wages and regular hours are the most important factors in ensuring employees' best efforts, yet this notion was disproved some 50 years ago in the celebrated Hawthorne Works Experiments.

Although the experiments were initiated to determine what effect illumination had on production, astonished scientists discovered that no matter what change was made — whether it was lighting, room temperature, rest periods or work days — production increased steadily. In fact, total output improved by 30 per cent; lateness and absenteeism dropped from 15.2 per cent before the testing to 3.5 per cent during the experiment.

These changes could only be attributed to a change in the employees' attitudes toward their jobs. The investigators concluded that by asking the employees' co-operation in the test, they had stimulated a new 'esprit de corps' among the employees, making each feel a part of an important group whose help and advice was being sought by the company.

Employees need attention and need to be reminded that their presence and performance are important. They respond to the undeniable need for responsibility, freedom to be creative in their work, and receive recognition for achievement.

Supervisors are often chosen for their superior knowledge of the work to be done, completely ignoring the fact that ability to perform a task well oneself is a different matter from motivating others to do it well. Genial, effec-

tive supervision is an art — one of tact and perception in which excessive controls and fault-finding play no part.

One of the greatest supervisors of all time, Charles Schwab, was paid a million dollars a year to manage steel production. Yet some of those he supervised knew much more about steel and its production than he did. What was Schwab's million dollar ability?

He said he considered his ability to arouse enthusiasm among his staff as the greatest asset he possessed, and the way to develop the best potential in a worker was by appreciation and encouragement. Schwab believed there was nothing that killed a person's ambitions as quickly as criticism from superiors. He never criticized his employees, but instead gave them incentives to work.

*"I am hearty in my approbation and lavish in my praise."* This was how Schwab summed up his ability to deal with his staff.

*Remembering that workers need:*

- recognition as individuals,
- opportunity for expression and development,
- economic security,
- stable working conditions,
- acceptable hours and salaries, and
- efficient leadership, . . .

### **Rate yourself**

- What do you do jointly with your employees to improve performance and overcome job-related weaknesses?
- Do you give your employees a sense of responsibility that reflects their importance in their jobs?

- Do you always give them credit earned through good performance?
- How do you think of your employees — as a factor in the production process or as human beings desiring respect, fair treatment, and an opportunity for self-expression?



## A last word on people and planning

8



People play the paramount part in the life of your firm. They embody your profit, your productivity, and your progress. So why not plan for their job satisfaction and work as you would for the efficiency of any other part of your business?

People planning, like other types of planning, is a continuous process. It must be constantly updated and revised to take into account changing conditions both within and outside your company.

Although people planning is not a perfect art or science and will not necessarily give easy answers to all staff problems, the company that puts manpower planning high on its priority list always finds itself in a much better position than the company that does not plan ahead.

## The basics of people planning

No one manpower plan is suitable for all businesses because of the many different variables which affect individual firms. However, any system of people planning would have to include the following elements:

• an inventory of your present work force;	(What is the makeup of your work force in terms of occupation, skills and productivity; their strengths and weaknesses?)
• a forecast of your labour force turnover;	(How many employees have you — by occupation, by month? How many do you think will be leaving — quitting, retirement or death?)
• development of a plan to meet your labour requirements.	(Identify and implement the best strategies to ensure you have the work force you need when you need it — recruitment, training, improved labour utilization, etc.)

## Your manpower office – a vital link in your staffing program

*We'll work with you by:*

<input type="checkbox"/> seeking workers locally and in other areas;	<input type="checkbox"/> moving workers to your locality from other areas;
<input type="checkbox"/> identifying workers who match your job requirements;	<input type="checkbox"/> helping you cope with technological and other changes in your industry;
<input type="checkbox"/> giving your job order wide exposure in Job Information Centres;	<input type="checkbox"/> assisting you in planning for future staff needs;
<input type="checkbox"/> pre-screening applicants for your job vacancy;	<input type="checkbox"/> helping you determine causes of high staff turnover;
<input type="checkbox"/> providing office space for job interviews;	<input type="checkbox"/> providing facts and figures on your own and other labour market areas.
<input type="checkbox"/> assisting with in-plant training programs;	

Le bureau de la  
main-d'œuvre,  
instrument  
indispensable  
au placement  
Nous sommes là pour vous aider

- dans la région, soit au pays;
- recruter des travailleurs soit  
dans la région, soit au pays;
- identifier les travailleurs  
qui répondent à vos offres  
d'emploi;
- dans les Centres d'information  
sur l'emploi;
- interroger des candidats pour  
combler vos postes vacants;
- disposer de locaux pour la  
tenue d'interviews;
- trouver des travailleurs ali-  
tornat votre industrie;
- faire face aux changements  
techniques ou autres concer-  
nager;
- leurs au pays et les déme-  
lleur vos besoins futurs en  
main-d'œuvre;
- élaborer des moyens de pré-  
nart votre industrie;
- faire face aux changements  
techniques ou autres concer-  
nager;
- faire face aux besoins futurs en  
main-d'œuvre;
- colliger des renseignements  
sur le marché du travail.

Le bureau de la  
main-d'œuvre,  
instrument  
indispensable  
au placement

- Les principes de base de la planification de la main-d'œuvre
  - Il n'y a pas de projet type de planification de la main-d'œuvre
    - appllicable à toutes les entreprises à cause des différences entre les marques qui existent au sein de chaque société. Cependant, tout système de planification doit combiner les éléments suivants:
      - main-d'œuvre actuelle
      - de l'investissement du roulement
      - de votre main-d'œuvre
      - qui statistat les besoins en main-d'œuvre
      - en main-d'œuvre
- Une prévision du roulement
  - (De quoi se compose votre travail en termes de professions, de qualifications et de productivité? Quels sont ses points forts et ses points faibles?)
  - (Combien avez-vous démis- ployés? — par profession; par mois? Combien d'entre eux quitteront — démission, retraite, décès?)
  - (Trouvez et élaborer la meilleure stratégie possible afin de vous assurer d'avoir l'effectif voulu en temps voulu; ce qui implique recrutement, formation, utilisation la meilleure de la main-d'œuvre, etc.).
- L'élaboration d'un plan qui statistat les besoins en main-d'œuvre
  - en main-d'œuvre



## Un dernier mot sur les personnes et la planification

Ce sont les personnes qui jouent le rôle principal dans la vie de votre entreprise. Elles incarment votre travail et votre programme. Alors pourquoi ne pas prendre les mesures nécessaires pour assurer leur succès? La planification de la main-d'œuvre, comme toutes les autres formes de planification, est un processus continu. Elle doit être constamment mise à jour et revue afin de tenir compte des conditions qui changent tant à l'intérieur de votre entreprise que dans l'industrie ou un art partiel et n'appartient pas à vos problèmes de personnes, mais l'entreprise qui la place dans les premiers rangs de sa liste de priorités se trouve en bien meilleure position que celle qui ne planifie pas.





- Certaines périodes, il y ait pas calculer la perte que repre- sente un travailleur expéri- menté s'il quitte?
- Quelle est la qualité de vos programmes de formation
- Tenez-vous compte des ambiances et des préférences de vos employés?
- Offrez-vous des activités sociales ou créatives?
- Vos superviseurs principaux ont-ils la formation et la com- petence nécessaires pour traiter de l'aspects relations humaines de leur travail?
- Avez-vous institué un système formel pour obtenir les sug- gestions et les réactions de nos employés?
- Il se peut que les changements dans le cas d'un changement de méthodes de production ou de méthodes de production ou d'autres inévitables. Dans ces conditions et dans un grand nombre d'autres situations qui menacent le plein emploi de personnes d'autres situations au sujet de ces ser- vices dans tous les bureaux de la main-d'œuvre du pays.
- Gommet pergoit-on votre posez-vous ces questions:
- Comment faire pour garder les bons travailleurs à votre service?
- Vos salariés sont-ils concurren- tiels?
- Les conditions de travail de votre entreprise sont-elles convenables?
- Vous est-il jamais arrivé de



On parle beaucoup d'entretenir préventives visant à assurer la croc. On parle moins de mesures qu'elles fonctionnent sans acc.- réussissent révolument périodique- Nombre d'employeurs qui en y introduisant de nouveaux modifie une étape qui se répète souvent moins. Un travailleur devient être rendu plus intéressé et ploye pour voir en quoi il peut ger certaines de leurs fonctions ployes ne pourraient pas échan- ou de leurs responsabilités — ou même faire la rotation d'un em- ploi à un autre?

De tels échanges ne sont pas sans profit à l'employeur. Une deuxième personne qui apprend à exécuter une tâche peut quel- ou en vacances, l'autre employé quand un employé est malade efficace de la faire. De plus, deux fois trouver un moyen plus à exécuter une tâche peut quel- deux fois trouver un moyen plus ou en vacances, l'autre employé sentielles des deux emplois.

• Une manufacture de vêtements connaît une grave pénurie de main-d'œuvre. La forte con- currence pour obtenir du per- sonnel expérimenté dans l'in- dustrie du vêtement entraîne un roulement élevé du per- sonnel et la perte d'ouvriers expérimentés.

De plus, la méthode du travail à la pièce le rendait monotone et répétitif, contribuant d'autant plus à la perte d'employés.

### Satisfaction au travail — com- ment certains employeurs s'y sont pris



pourraient empêcher de nou-  
veaux employés d'entrer à  
votre service ?

• Quand vous empêchez quel-  
ques un, préciserez-vous les avan-  
tages sociaux que vous offrez ?

• Quand vous empêchez quel-  
ques d'entre eux de recruter, vous

• Jusqu'à quel point la descrip-  
tion du poste que vous offre-  
z est-elle réaliste pour les em-  
ployés éventuels ?

• Si vous n'êtes pas satisfait  
de vos réponses, il serait peut-  
être temps de revoir vos prat-  
iques d'embuscade.

Y-a-t-il moyen d'améliorer les  
éléments importants de la planifi-  
cation de la main-d'œuvre.

**Coup d'œil sur votre situation**

Votre bureau de la main-d'œuvre  
peut vous procurer des docu-  
ments sur les obligations légales  
des employeurs — et peut-être  
vous rendre conscient de cer-  
taines pratiques dont vous igno-  
rez quelques éléments illégales.

Y-a-t-il moyen d'améliorer les  
éléments pratiques qui sont un  
outil de sélection prélimi-  
naire et de sélection définitive  
sont réalisées et adaptées au  
travail à faire et aux conditions  
du marché du travail ?

• Les emplois que vous offre-  
z comportent-ils les avantages  
que vous avez-vous revu votre  
politique d'embuscade pour la  
dernière fois dans le but de  
lever tous les obstacles qui

**A propos de discrimination**

En tant qu'employeur, vous  
devrez veiller à ce que aucune pra-  
tique discriminatoire ne s'infiltra-  
de dans vos méthodes de recrute-  
ment. La discrimination dans le  
travail pour des raisons de race,  
d'origine, de sexe, de religion  
(et dans certains cas d'âge) est  
non seulement morallement inac-  
ceptable mais aussi illégale.

• Si vous n'êtes pas satisfait  
de vos pratiques d'embuscade.

• Pour vous aider à décider,  
posez-vous ces questions :

• Avez-vous une politique du  
personnel explicite ?

• Est-ce que vos pratiques d'em-  
bauche, de sélection prélimi-  
naire et de sélection définitive  
sont réalisées et adaptées au  
travail à faire et aux conditions  
du marché du travail ?

• Les emplois que vous offre-  
z comportent-ils les avantages  
que vous avez-vous revu votre  
politique d'embuscade pour la  
dernière fois dans le but de  
lever tous les obstacles qui

G

longue, vous feriez une économie d'argent et de temps parce que vous n'auriez probablement pas à vous déplacer pour trouver ce poste de si tot. Et voter pour un nouvel employeur sûr et exact pour ce travail.

**A propos d'obstacles à l'emploi**

Beaucoup d'employeurs créent des obstacles à l'emploi, inconsciemment et souvent pour se faire plaisir. En voilà quelques-uns :

ment. En voilà quelques-uns :

niveau d'études exagéré; trop d'importance attachée à l'ex-  
périence, discrimination du fait de l'âge et du sexe; état civil;

conditions physiques et tests restitifs.

En tant qu'employeur, avez-vous de la difficulté à comprendre pourquoi des personnes au chômage ne répondraient pas à vos offres d'emploi suivantes,

alors qu'il leur suffirait d'avoir plus d'années d'études, d'aller se

## A propos de descriptions de postes précaires

Une autre étape importante de la planification de la main-d'œuvre est l'examen des pratiques de recrutement de votre entreprise. Avez-vous tenu compte de l'im- portance d'une description de poste précise, et des restrictions que peuvent appporter des observations artificielles à l'emploi et la discrimination?

Une bonne méthode de recrutement - Un impératif de recrutement - de recrutement de efficacité



- Communiquez-vous avec des associations professionnelles ou d'autres groupes d'affaires qui ont les mêmes problèmes et les mêmes intérêts, en vue de travailler avec eux à salaire aux besoins de main-d'œuvre?
- Quand vous embauchez des travailleurs, pensez-vous à des groupes tels que les jeunes, les femmes, les autochtones, les travailleurs âgés, les handicapés?
- Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses, il serait peut-être temps de revoir vos règles de recrutement. Un recrutement habile est un élément important de la planification de la main-d'œuvre.

## Les collèges et les universités?

- Une approche flexible vous permettra de puiser à des sources de main-d'œuvre qui ne sont pas ne demanderaient pas mieux que d'occuper un emploi si des services de garde n'étaient pas mis à leur disposition.
- Beaucoup de mères de famille exploiteront les spécialistes dont vous avez besoin.
- Mettre à disposition des sources de main-d'œuvre qui ne sont pas explorées.
- Beaucoup de mères de famille demanderont pas mieux que d'occuper un emploi si des services de garde n'étaient pas mis à leur disposition.
- Des handicaps physiques ou des maladies sociaux sont des handicaps que la formation nécessite pour travailler dans votre entreprise.
- Un horaire flexible, des emplois réguliers dans votre entreprise peuvent sembler être travail conn-
- Des handicaps physiques ou des maladies sociaux sont des handicaps que la formation nécessite pour travailler dans votre entreprise.
- Coup d'œil sur votre situation Avez-vous vraiment besoin de recruter? Pour vous aider à décider, posez-vous ces questions:
  - Faites-vous appeler aux différentes sources de votre recrutement qui sont à votre disposition, C'est-à-dire: bureaux de la main- diplomés, journalistes, nouveaux diplômés, personnes présen- tées par vos propres travail- leurs, agences d'emploi, syndicats, services privés, etc.
  - Avez-vous déjà les avantages des services de ces différentes sources de recrutement?
  - Entrenez-vous des rapports avec les écoles secondaires,
- Cours de formation des services de ces différents services dont vous avez besoin.

une femme. Une femme ne pour-  
rait-elle pas remplir les fonctions  
de cet emploi aussi bien qu'un  
homme? Les femmes représen-  
tent un tiers de la population  
active nationale et on a trouvé  
que c'était ce tiers qui avait une  
meilleure instruction.

**Nouveaux diplômes**

Les Collèges d'ensei-  
gnement général et professionnel-  
nel) ou l'université de votre re-  
gion donnent-ils la formation  
dont vous êtes intéressé(e)?  
Si ce n'est pas le cas, pourquoi  
n'iriez-vous pas voir les adminis-  
trateurs? Ils seraient peut-être  
heureux d'avoir l'occasion de dis-  
cuter avec vous de vos besoins

en formation et d'introduire dans

### Main-d'œuvre féminine

# 4 A la recherche des compétences - Recrutement - Organisé

Certains employeurs semblent avoir plus de chance que d'autre - mais gardez des travailleurs. Mais très quand il s'agit d'attirer et de recruter des employés soit les résultats certains et prévisibles soit les experts en sciences - ces sociales, non. Lenthou - D'après les chercheurs tra- tion systématiques. Quand vous cherchez des tra- vailleurs, vous utilisez proba- . . . L'examen d'autres modes de recrutement vous fournit peut- être d'autres sources de main- d'œuvre pour votre entreprise. Que vous fassiez vous-même ou que vous ayez un bureau du personnel qui s'en charge, il est bon de tenir compte de ces méthodes.

**Centres d'Emploi du Canada**  
(Services de main-d'œuvre)

Le bureau de la main-d'œuvre de votre ville peut jouer un rôle important dans un programme de recrutement qui recrute des travailleurs qualifiés, en faire une sélection et vous les présenter.

**Un recrutement organisé peut**  
donc commencer par un appel téléphonique à votre bureau de travail. Le travail- la main-d'œuvre locale. Il peut être efficace, lait ou même les tablées d'affai- tier ou même les tablées d'affai- chage dans les centres commerciaux. Pour trouver des travailleurs spécialisés, faites passer desannonces dans les journaux pro- fessionnels ou commerciaux. Si vous avez besoin de spé- cialistes, vous pouvez les trouver dans votre entreprise.

**Recyclage des travailleurs de**  
Pour trouver des travailleurs une annonce, n'oubliez pas votre annnonce dans le journal de quartier ou même les tablées d'affai- chage dans les centres commerciaux.

**Publique**  
Si vous envisagez de passer la forme d'une production vous sera rendue largement sous forme que vous aurez dépensée consciencieuse et efficace, la a accrue.

**Agences de placement privées**  
D'autre part, il ne faudrait pas oublier les agences de placement privées payantes. Si une telle agence trouve un travailleur qui a été payé pour le faire, il ne faut pas demander. Ce service est gratuit.

**Electron de chaque candidat et -**  
entrevues, font une première demande. Des candidats que vous avez bre de candidats seulement le nom- vous envisagent seulement le nom- lection de chaque candidat et -

**Publics pour que les personnes en quête d'emploi puissent les consulter. Des conséillers en affaires dans les bureaux de bureaux d'assurance-chomage et dans certains autres bureaux**  
formations sur l'emploi, dans les affaires dans les Centres d'in- formation sur les Centres d'in- formation sur les Centres d'in- formation sur les Centres d'in-

**Si vous préférez, les listes des catégories électronique qui desser- tous les bureaux de la main- d'œuvre, des travailleurs de tou- tes les régions du Canada.**  
Si vous préférez, les listes des postes vacants des bureaux de bureaux d'assurance-chomage et dans certains autres bureaux

**Pourquoi la planification est-elle payante?**

L'avantage le plus évident est que vous pouvez choisir à long terme quelles personnes vous intéressent et sans vous débarrasser l'employé qui convient le mieux pour chaque emploi que vous offrez et que vous ne seriez pas contraint de choisir des employés moins satisfaisants pour des situations où travail et travailleur sont bien assortis. La satisfaction au travail entraîne moins de roulement du personnel et, à long terme, des travailleurs excellents qui fonctionne mal. C'est pour cette raison que des employés heureux, expérimentés et compétents ont une valeur aussi sûre que de l'argent en banque.

**Coup d'œil sur votre propre situation**

Aviez-vous vraiment besoin d'un programme de planification de la main-d'œuvre?

Pour vous aider à répondre, posez-vous les quelques suivantes :

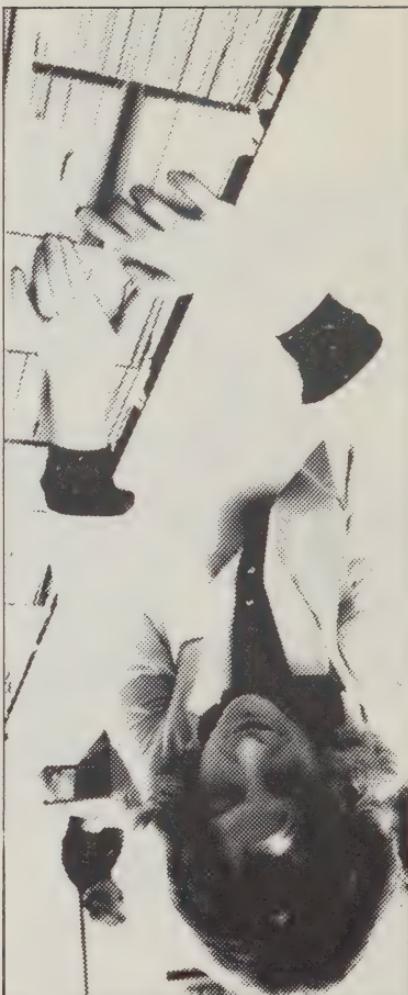
- Aviez-vous un répertoire de connaissances et de besoins en main-d'œuvre?
- Connaissez-vous vos besoins en main-d'œuvre et vos besoins en main-d'œuvre dans les deux mois, six mois, douze mois, cinq ans à venir?
- Avez-vous, dans votre entreprise, quelques un qui connaît vos ressources et vos besoins
- Connaissez-vous vos besoins en main-d'œuvre et vos besoins dans votre entreprise et dans les deux mois, six mois, douze mois, cinq ans à venir?
- Avez-vous un répertoire de connaissances et de besoins en main-d'œuvre et vos besoins dans votre entreprise et dans les deux mois, six mois, douze mois, cinq ans à venir?
- Si vous n'êtes pas satisfait de vos réponses, il serait peut-être temps de vous mettre à la recherche d'informations sur la planification.



des travailleurs qui ont de l'expérience dans la spécialité que vous recherchez. Dans certains cas, la planification de la main-d'œuvre ne peut pas être efficace sans la coopération et l'aide des syndicats, des ministères ou des organismes appropriés. Vous pourrez peut-être recourir à de telles institutions. En outre, vous pourriez aussi vous adresser à des organisations privées spécialisées en planification de la main-d'œuvre et en matière de personnel.

Le meilleur moment pour commencer à planifier la main-d'œuvre future c'est maintenant. Pour débuter, vous aurez besoin de tous les renseignements que vous pourrez trouver. En plus de connaître le profil et les projections de votre propre personnel, il est important de recueillir et de maintenir à jour des renseignements sur la population active de votre secteur. Aussi est-il utile de connaître la situation de l'offre et de la demande par profession et par industrie dans votre région et dans d'autres régions. Vous trouvez les informations nécessaires à votre Centre d'Emploi du Canada (services de main-d'œuvre). L'étude des besoins futurs de votre entreprise sera plus efficace si vous consultez des rapports et des études sur les tendances et les changements prévus dans la population active. Vous pouvez ainsi prévoir une demande prochaine qui aura un impact sur votre entreprise, ce qui vous permettra de former des travailleurs ou prendre d'autres mesures pour pallier cette pénurie.

Le plan suivant est de faire un inventaire des travailleurs qualifiés — des nouveaux diplômés et



ont vu le rejet de l'autorité tra-  
ditionnelle inconveniente. Les tra-  
vailleurs veulent participer plus  
éffectivement à la prise des décisi-  
ons et ils veulent que la Société  
problèmes sociaux. Ils attachent  
plus d'importance à la satisfaction  
d'un personnel et à la réalisati-  
on de soi. Les employés veulent  
réaliser quelque chose — ils ne  
veulent pas seulement un travail  
et un chèque de paye. Il y a de  
fortes pressions sociales pour  
obtenir une intéraction plus  
étruite entre les travailleurs et  
les sociétés.

Ces changements ont été ac-  
compagnés d'une explosion de  
communications, de communica-  
tions instantanées, de change-  
ments rapides de la technologie  
et de problèmes sociaux, politi-  
ques et économiques difficiles.

C'est un défi lancé aux em-  
ployeurs qui doivent comprendre  
ces changements, en évaluer la  
portée et agir en conséquence en  
faisant de la planification possi-  
tive et raisonnée.

Quand vous aurez réalisé que le succès ou l'échec de votre entreprise dépend de la présence d'employés qualifiés et efficaces, vous aurez fait le premier pas. Ensuite, considérez longuement et d'un œil critique la situation de votre personnel actuellement et dans un avenir aussi lointain que possible; cela vous sera très utile. Examinez aussi les conditions générales du marché du travail. Connaissez-vous la population active du Canada aujourd'hui? Elle est importante — elle dé- passe les 10 millions — elle est jeune. La moitié de la population active est âgée de moins de 35 ans, le quart de moins de 25 ans. Elle comprend un nombre croiss- ant de femmes, célibataires ou mariées. Elle est de plus en plus urbaine. Beaucoup de travail-leurs sont diplômés des systèmes d'enseignement créés dans les 15 dernières années.

Et, comme la plupart des em- ployeurs l'ont constaté, il y a peu un changement d'attitude dans la population active. Les années 70 ont changé l'attitude dans la population active, il y a peu

La planification de la main-d'œuvre n'est pas un concept nébuleux que les directeurs ap-rouvent et obtiennent aussitôt. Elle exige une étude approfondie et une action soutenue: défini- tion des objectifs, solutions de rechange, choix des options, réalisations des ressources et la haute direction et obtiennent son appui total; il faut ensuite que ce soit une personne en particulier ou un groupe de personnes de l'entreprise qui en aient la res-ponsabilité.

Il y a une chose que les hommes. En général, c'est le contraire qui se passe. Et si vous n'avez pas les employés compétents pour faire marcher les maisons, la production cesse. Assurer le juste nombre d'employés qualifiés pour que votre entreprise fonctionne rondement est un tour d'adresse. La clé du succès réside dans la planification.

La planification de la main-d'œuvre n'est pas un nouveau concept. Une grande productivité concrète n'est pas un nouveau succès de l'entreprise — dépend tout de la planification de la première heure.

Le recruter des travailleurs compétents, les former et les garder à son service. La planification de la main-d'œuvre, c'est tout simplement d'œuvrer, c'est tout simplement



Les employés — en juste  
quantité et de la qualité voulue  
— jouent un rôle tout aussi  
important dans le succès d'une  
entreprise que l'emplACEMENT,  
l'équipement et le produit.  
Cependant les employeurs relè-  
guent souvent au dernier rang  
la planification de l'embauCHE  
d'employés compétents et  
responsables.

1	Sans employés que servait votre entreprise?
2	D'abord, prendre conscience de la situation
3	Planifier dès le départ — La clé du succès
4	A la recherche des compétences —
5	Une bonne méthode de recrutement —
6	Recruterment organisé Centres d'Emploi du Canada (Services de main-d'œuvre)
7	Publilité Recyclage des travailleurs de votre propre usine Main-d'œuvre féminine Nouveaux diplômes
8	Une approche flexible A propos de discrimination A propos de descriptions de poste précises Satisfaction au travail —
9	Conservrer les bons travailleurs que vous avez Un impératif de recrutement efficace
10	A propos de discriminaion A propos d'obstacles à l'emploi Comment certains employeurs s'y sont pris
11	Conservrer les bons travailleurs que vous avez Satisfaction au travail —
12	Le facteur décisif
13	16
14	8

ISBN 0-662-50247-7

N° de cat. MP4374/1979

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1979

Profits  
Production  
Progress



Guide à l'information  
des employeurs

# Planification du personnel